

中国の国有企業改革に関する研究動向

著者	橋田 坦, ハシダ タン, HASHIDA Tan
雑誌名	東北アジア研究
号	1
ページ	75-88
発行年	1997-01-31
URL	http://hdl.handle.net/10097/41008

中国の国有企業改革に関する研究動向

橋 田 坦

(東北大学大学院国際文化研究科)

はじめに

中国の経済改革において、最後に残された問題の一つが企業改革、とりわけ国有企業改革であることは明らかである。これを解決しないと、財政負担、企業間債務（三角債）、金融システムの安定性といった経済面への悪影響ばかりでなく、破産あるいは合併による失業増、労働者の福利厚生制度の見直しなど社会面の悪影響が大きく、この改革の成功が社会主義市場経済を確立するためのいわば必要条件になっているからである。本分野の研究は、1980年代の請負制の時代から行われてきたが、活発になったのは1990年代初め、とくに93年に「社会主義市場経済体制を築く若干の問題についての中共中央の決定」が提出されて、改革が本格化してからである。

中国においては、国有企業改革を実施するに当たり、理論や政策に関して数多くの研究が行われ、進展が見られる。しかし、実際の改革はなかなか進展せず、依然として国有企業の半数が赤字が続くという状況にある¹⁾。このような研究と実状の乖離は、企業改革の枠組みに対する抵抗、無理解、誤解が多く存在することを示すとともに、社会主義市場経済という改革の基本的枠組みに対して、疑問を抱かせることになりかねない。この分野に関する日本を含む外国における研究は、中国経済の改革という枠組みだけではなく、ロシアとの比較というような移行経済の枠組み、さらには中国における各種企業形態の経営比較というような、多面的な枠組みを持って進展する必要がある。

企業改革の理論的枠組み

中国は改革開放に着手して以来、国有企業の様々な改革を実験してきた²⁾。その結果、社会主義公有制下で市場経済を実現するに当たっては、所有権と経営権を分離しない限り、政府による企業活動への介入が阻止できず、国有企業の改革が困難なことが明らかになった。この「両権分離」問題は、以前より中国で議論されており、マルクス理論においても、所有と経営の分離に関して説明がつくとされている³⁾。しかし、企業の活性化、とくに市場経済下の競争力向上には、所有と経営の分離に関しても新しい理論的枠組みが必要になる。

中国では、所有権は広範囲な意味を持ち、企業経営上必要とされる財産の処分権までを包含する。経営権との重複を避けるために、所有権から分離した財産権（産権）の考えが導入された⁴⁾。これ

によれば、国家（プリンシパル）が所有権を維持しつつ、財産権を企業（エイジェント）に与えて経済活動を行わせることになる。プリンシパル・エイジェント・モデルによる企業改革の説明がなされているが⁵⁾、このような単純な枠組みでは新しい企業像が浮かび上がってこない。一方で、国家がなぜ企業に財産権を与えねばならないかについては、コース（R. H. Coase）の考えに従い⁶⁾、市場における交易（取引）の一部を企業が内部組織化することで、政府よりも資源配分を適正に行うことができるとし、そのためには交易可能な範囲を規定する財産権を明確化しなければならない、としている⁷⁾。その後、欧米における交易費用や財産権の理論の発展を参考にして、中国における現代企業の理論的枠組みを精緻化する試みがあるが⁸⁾、明確な概念を形成するに至っていない。

中国における市場の不完全さ、情報の非対称性、公有企業改革に対する制約を考えると、競争市場における私有企業の単純モデルを直ちに当てはめることには問題がある。それでも、市場との関わりで企業を位置付けたことは、国有企業改革を推進する上で大きな進歩である。今後とも、市場経済の発展とともに、新しい欧米の企業モデルを導入する試みが行われるだろうが、一方で中国モデルの構築も必要とされよう。

財産権制度の確立

中国における財産権とは企業法人の財産権を意味する。それは有形・無形資産の占有権、使用权、支配権、収益権等を含み、財産権を明確化するということは、資産を評価し、各権利の具体的内容を明らかにすることである。資産の（再）評価は1991年の「国有資産評価管理弁法」に従って行われ、認可された資産評価機構、すなわち評価会社、会計事務所などが評価した後に登記することになっている。このように財産権が確定した企業では、それらの国有資産の所有権は国家に属するが、国家を含む出資者の投資により形成されたすべての法人財産権を所有し、民事権を享有し、民事責任を負う法人となる（前記の「中共中央の決定（1993）」を参照）。一方で、国家は国有企業資産の統一所有者として、出資に見合う有限責任しか負わず、出資者として企業資産の保全・増大を求めることになる。

この「中共中央の決定（1993）」では、国有企業が所有権と法人財産権を分離して公司（会社）になることを推奨している。公司法は1993年に公布され、有限責任公司与株式有限公司の2種の公司が規範化された。したがって、国有企業改革の焦点は公司化、とくに公司化された後の資産を所有する国家の関わり方と公司の財産権運用方式にある。国家の資産運用については、国家資産管理局が主体になり国家持株公司を設立して運用を行わせる方向に進んでいるが、未だに基本方針は確定していない。国家持株公司は、既存の政府の行政部門が転換した事業持株公司（例：中国石化総公司、中国航空工業総公司など）とどのように違うのか、その機能は以前の政府管理部門と同じではないか、多層的な組織を形成し非効率化するのではないか、などという多くの議論が行われている⁹⁾。国家持株公司が多業種にわたり多くの公司に投資することにより財産権の分散化をはかり、

専門家が投資先の業績を詳しくモニターできるならば、設立する意味がある¹⁰⁾。また、将来国家行政機構以外の、大衆を代表する法人組織（金融機関、保険会社、投資信託会社、各種社会保険基金など）の投資に拡大し、日本のような法人による株式の持ち合いを目指すのであれば、このスキームを積極的な推進する価値がある。もっとも、「公有制」の原則があるので直ちに実現するとは考えられない。

会社の財産権運用は、基本的に1994年7月から施行された公司法に従って行われる。公司法においては、有限責任会社と株式有限公司の2種に限定している。この理由は、国有企業に対する国家の経営責任を限定することにある。上記2種の会社の違いは規模と公開性にあり、有限責任会社は規模が小さく経営や株式を公開しないのに対して、株式有限公司は大規模で公開を原則としている。国有企業が株式有限公司に転換するには、公開を前提にした資産の評価・組み替え、内部組織の変更など多大の努力と時間を必要とする。従って、有限責任会社に転換して準備をして、その後株式有限公司に組織変更する方式が一般的になると考えられる¹¹⁾。

両会社とも、出資者の有限責任、法人財産権の所有、自主経営・自己責任の原則が保証され、それらの財産権運用あるいは法人管理機構は、株主総会、董事会（取締役会）、監事会（監査役会）の3つで構成されることが規定されている。実際の財産権の確定と運用は、会社設立時の定款と上記の3つの会（「新三会」と略称する）で行うが、まだ問題が多い。定款作成において、国の行政機関の影響が大きいと、会社の経営内容があいまい或いは過大であったり、逆に極めて限定的であったりする。国家資本が多数を占めるために、株主総会が開催されなかったり形骸化する例もある。また、政府機関が董事長を直接任命したり、董事会も形骸化したり恣意的に運営される例もある。一番困難なのは、従来から国有企業に存在している実体的な管理機構、すなわち党委員会、従業員代表大会、労働組合（「老三会」と略称する）との関係調整である。現状の研究によれば¹²⁾、党の影響は低下傾向にあるが、何らかの形で維持されているのに対し、株主への配慮などが先行して、従業員の意向は軽視される方向にある。従業員の勤労意欲向上のために、従業員による株式取得などのインセンティブを考える必要があるということである。

財産権が確立すれば譲渡が可能になり、市場が成立可能になる。市場ができれば、資本調整、株主調整、吸収・合併、売却、など様々な手法が可能になり、国有企業の改革が進展する可能性がある。財産権市場としては、株式公開企業のための株式取引市場、未公開企業のための株式交換市場、株式以外の財産権取引市場、会社化していない企業のための経営権交換市場、などがある。1994年初までに、全国に170箇所以上の市場があると見られている。しかし、多様な財産権評価の基準が確立しておらず、結果として国有資産が安価に企業や個人に流出しているので、取引基準の確立と市場の整備が求められている¹³⁾。

会社化により、政府と企業の活動分野の分離、所有権と財産権（経営権）の分離がはかられたにもかかわらず、それらは形式的なものに止まっている。しかしながら、株式制会社においては、そ

の他の形態の国有企業よりも多くの経営自主権を得ているという報告もあり、時間の経過とともに状況が改善されて行く可能性がある。

コーポレート・ガバナンス（企業の統治）の制度化

国有企業改革の目的が、従業員の生活や福祉の向上を中心にした共同体から利益追求の企業に転換することであるとすれば、転換後に目的が達成できたかどうかを常時モニターし修正を求めることができるシステムが必要となる。旧ソ連・東欧諸国においては、経済改革の結果国有企業が急速に民営化されたが、改革以前からの経営者による企業の取得（乗っ取り）が広範囲に行われ、外部からのモニターを拒否した恣意的な経営、すなわちインサイダー・コントロールが行われている。中国においても、政府関係者が国有企業の優良資産を切り放して会社を設立し、自身が経営者におさまるケースがあるが比較的少数である。むしろ、先に述べたように、政府行政機関が依然として独立であるべき会社の経営に干渉し続けることが問題である。中国では、このどちらの弊害も排除するような形のコーポレート・ガバナンスの方式が求められている。

中国においても、バーリ＝ミーンズ（A.A. Berle & G.C. Means）の古典的な所有と経営の分離の考え方に従い、統治機構の概要が検討されている。公司化されていない企業は論外としても、公司化された企業においても統治が進展していない理由は、①依然として政府が計画経済的手法で管理している、②国有資産を直接管理する代表が株主総会に出席していない（無関係の人が代表で出席する）、③企業業績のモニターや評価の手法が定まっていない、などである¹⁴⁾。公司化された企業についての議論をまとめると、以下のようである。

- 1) 統治の構造は、株主総会と董事会の関係、董事会と経営幹部の関係、株主総会・董事会・経営幹部3者のバランスからなる。その他に、政府行政機構と株主総会の調整、党委員会と株主総会および董事会との調整、従業員代表大会および労働組合と株主総会との調整、といった従来からの統治組織との調整がある¹⁵⁾。
- 2) 統治のモデルとしては、アングロ・アメリカ型、ドイツ型、日本型、がある¹⁶⁾。中国では、証券市場が未発達なのでアングロ・アメリカン型の適用は困難であり、従業員が企業経営に参加するドイツ型、あるいはメイン・バンクがモニターを行う日本型に注目して、すでにメイン・バンク方式を実施している。
- 3) 董事には、できるだけ直接の関係者以外の人を任命する。当然であるが、経営幹部は董事会が任命、罷免する。

政府の資産運用機関である国家持株会社を多くの階層にわたって設立することについては、企業統治の責任を希薄化しそして効率を低下させるものとして、反対が多い。業績のモニターは対象とする会社に近い機関が有利であるし、対応も迅速であるとしている。中国が日本型のメイン・バンク方式を踏襲するとしても、特定の銀行が会社の経営者と結託して、不良経営にもかかわらず資金

を貸し付ける（ソフト・バジェットिंग）という挙動が残る限り有効なモニターはできない。商業銀行を分割したりあるいは新規参入させて競争状態を作り出す必要がある¹⁷⁾。そして、インサイダー・コントロールを有効に防止しようとするれば、コストはかかるが破産、接收などのペナルティを制度化して、実際に適用して行くことが必要である。

中国ではまだ有効なコーポレート・ガバナンスの仕組みが出来上がっていない。国家持株公司やメイン・バンク方式を試みている状況にある。その一方で、証券市場を徐々に育成し、董事会に外部の人や従業員代表を導入することを試みて、独自の方式を追究することになるであろう。

企業改革の方式

国有企業を公司法に基づいて規範化して、「現代企業」に転換するためには、①企業再編の方法の選択、②企業債務の処理、③国有資産の再評価、④企業組織の改編、⑤社会的機能の分離、⑥余剰人員の配置替え、⑦社会保障制度の整備、が必要となる¹⁸⁾（表1）。具体的には、企業改革後にどのような形態になるかをまず検討・決定する。その際には、合併、売却、破産などもオプションに含まれる。次に、それに沿って債務の処理を行い国有資産を再評価して国家の所有権を確定する。そして、会社の経営目的・範囲に従い組織を改編し、それに合致しない社会的機能・サービスを分離し、結果として生じた余剰人員の配置替えを推進する。このような処置により、それまで個々の企業が負担してきた失業保険、医療保険、老齢年金など社会保障制度が維持できなくなるので、新しい国家的な制度の確立が必要になる。上記の⑤～⑦は中国の社会主義制度の根幹に関わるので、この部分の改革への抵抗は極めて大きく、現在国有企業の改革がスロー・ダウンしている主因の一つである。

企業改革の推進は、中央政府（国務院）の国家経済貿易委員会が中心になるが、国有資産管理局、財政部も国有資産の面で関与する。改革を複雑にしているのは、地方政府も企業の資産所有を表明していることと、行政上指導してきた業務部門、たとえば冶金部、機械工業部、交通部などが改革の実務に関与してくることである。これまでに行ってきた改革開放の中では、資産の所有権にかかわる部分が地方政府や企業そのものに委譲されている。これらを分級所有権として認めるのか、統一的に国家の資産であるとするが級別の管理・監督を認めるのか、まだ議論が続いている¹⁹⁾。

国有企業の総数は約195万社あり、そのうち改革が急がれる工業企業数は約10万社、そして独立の経営形態をとっている工業企業数は約8万社となっている。さしあたり、この8万社が改革の対象になるが、これらを一括して改革するというグランドデザインはなく、おおよそ以下のように考えられている。すなわち、大中型企業14,500社と小型企業65,200社を再編する。業績が良く存続可能な企業10,000社は公司化して、それぞれ国家独資（100%）公司、有限責任公司、株式有限公司にする。業績が悪く存続の可能性が低い企業25,500社は資産を流動化して、それぞれ合併、合併、売却、破産させる。主として小型企業で業績が悪いが資産流動化困難な企業44,300社は、国有のま

表1 国有企業改革の実務

	内 容	関連法規等
企業再編方法の選択	<ul style="list-style-type: none"> ・優良および再建可能な大中型企業は「国家独資公司」「有限責任公司」「株式有限公司」に改組 ・再建可能小型企業は請負経営、リース経営、株式合作制にして、いずれ民間に売却 ・赤字企業の大半は、合併、合併、破産、売却して整理 	『全民所有制工業企業経営メカニズム転換条例』 『公司法』 『全民所有制小型企業リース経営暫定条例』 『小型国有企業財産権売却に関する暫定弁法』
企業債務の処理	<ul style="list-style-type: none"> ・債務の証券化、銀行貸し出しを投資に転換、債務委託管理機関の設立、企業間債務の株式転換 ・企業の合併、破産等による債務の清算 ・財政による補填、銀行による救済融資 	『企業合併に関する暫定弁法』 『企業破産法(試行)』
国有資産の再評価	<ul style="list-style-type: none"> ・国有企業の資産を再評価し、資産価値を確定し登記 ・総資産に占める国有資産を確定し、国家株持ち分を確定 ・国有資産の流出防止 	『国有資産評価管理弁法』 『企業国有資産所有権確定と紛糾処理暫定規定』 『国有資産財産権登記管理試行弁法』
企業組織と制度の改編	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会、董事会、監事会等からなる組織確立と権限・責任の明確化 ・規範化された内部組織と経営管理体制の設立 ・規範に従った企業財務会計制度の設立 	『公司法』 『企業財務通則』 『企業会計準則』 『株式制テスト・ケース企業会計制度』 『労働組合法』
社会的機能の分離	<ul style="list-style-type: none"> ・学校、病院、商店、ホテル等非業務部門を分離し独立あるいは地方政府に移管 ・持株会社を設立し生産子公司、サービス子公司、非業務子公司等を包含した企業集団を形成 	『テスト・ケース企業集団審査認可弁法』
余剰人員の配置替え	<ul style="list-style-type: none"> ・労働契約制度の実施と労働力の流動化 ・企業内の配置転換、職業訓練の実施と再就職の推進 	『労働法』 『国営企業労働契約制実行暫定規定』 『国有企業過剰労働者配置規定』
社会保障制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・失業保険、養老保険、医療保険等の社会保障制度の国家制度化 ・企業、従業員、政府間の負担の合理化 	『国有企業失業保険規定』 『企業労働者の養老保険制度改革に関する決定』

(出所) 黒岩達也、「本格化する中国の国有企業改革」、『YRI 証券月報』、1996. 3 などにより作成

まりースや請負経営をさせるか民間企業に売却する²⁰⁾。1994年初に、国務院は国有企業改革の実験として、「10,000-1,000-100-10」のスキームを発表した。まず、業績がよい10,000社に新しい

企業会計制度を導入して資産整備の準備をする。その中から優良企業1,000社を選んで国有資産評価を行い資産を整理する。さらにその中から100社を選び会社化する。この間10（現在110）都市を選んで、管轄する国有企業の資本構成合理化（要するに、都市単位の債務処理）を行う、という計画である。先に述べたように、国有企業の複雑な所有関係、大きな債務、そして社会主義制度の遺産があるため計画の進展は遅れ気味であるが、徐々にテスト・ケースを全国的に拡大してきた。1996年から始まった第九次5カ年計画では、基幹産業に属する大型企業と大企業集団1,000社を選んで、経営方式を転換させ中小型企业を吸収・合併したうえで国際的な競争力を持った企業に育成しようとしている²¹⁾。

中国の国有企業改革は、①公有制を維持し完全な民営化は行わない、②漸進的な改革をおこなう、という点で旧ソ連・東欧と大きく異なる。これは、社会主義を国是とする現政権が政治的安定性を必要とするためであるが、改革の目標とするところは限りなく資本主義市場経済の企業像に近い。改革が進展するにつれて、矛盾が拡大し多くの解決困難な問題の発生が予見される。

債務処理と資本の組み替え

先に述べたように、中国の国有企業の約半数が赤字である。1994年の資産に対する負債比は80%近く、歴史的に国有企業が担ってきた負担の大きさと経営の無責任さを物語っている。負債の性格は、市場の価格統制あるいは社会的機能の負担に基づく「財政負債」と、野放図な借入れによる投資および収益を考えない経営に基づく「過剰負債」、に大別される。このような負債が発生した原因は、とくに1983年以降の財政資金供与から銀行貸し付けへの転換にあるとされる。企業の固定資産投資の資金ソースとして、①国家予算（財政投資）、②（国家認可の）銀行借入れ、③外資との合併、④自己調達、⑤その他があるが、1994年には④と⑤で62%に達した。国有企業が自ら銀行借入れを行い投資することが一般的になったのである。銀行からの借入金を財政資金供与と同様に考えて投資すれば、経営は杜撰になり借入金の元利支払いは困難になる。結果として、銀行の不良債権が急増した²²⁾。このほかに、企業間の取引で未決済の債務（三角債）が7,000～8,000億元あると言われている。債務問題の基本的解決には政府資金投入が避けられない。

債務処理の方法として、以下のような方法が検討され一部は実行に移されている²³⁾。

1) 債務を自己資本化 (Debt-Equity Swap)

銀行が債権を投資（株式）に転換する。現在、商業銀行が非金融機関に投資することは禁止されているから、投資銀行、投資信託基金、資産管理会社などを設立してそちらに譲渡する。国家認可の銀行借入れによる債務は（割引いて）投資に転換して、企業の国有資本金に組み入れる。企業間債務（三角債）は債権を投資に転換する。

2) 合併・吸収等による債務清算 (M&A)

業績の良い企業あるいは外国企業が資金を供与して、債務ごと負債企業の資産を買収する。

3) 政策的債務整理機関による清算

ドイツのTHAのような「企業—銀行清算基金」を設立して銀行から債権を買い取り、優良企業の投資(株式)を売却しその資金を不良企業の債務清算にあてる。

4) 財政補填

特別な政策的理由がある財政負債については財政補填する。具体的には、政府が中央銀行(中国人民銀行)から借入れ企業に供与し、企業は商業銀行に返済し、商業銀行は中央銀行に返済する形を取る。

5) 破産

負債が資産を大きく上回り、今後改善の余地がなく政策的にも重要でない企業のうち、合併・吸収されないものは破産法に従って清算する。破産企業への銀行の貸付金は償却させる。上記の方策のうち破産が一番困難である。企業当事者およびその他の既特権者の反対、失業者増、社会保障制度の不備、破産処理費用の不足、財産権売却市場の未整備等がその理由である²⁴⁾。

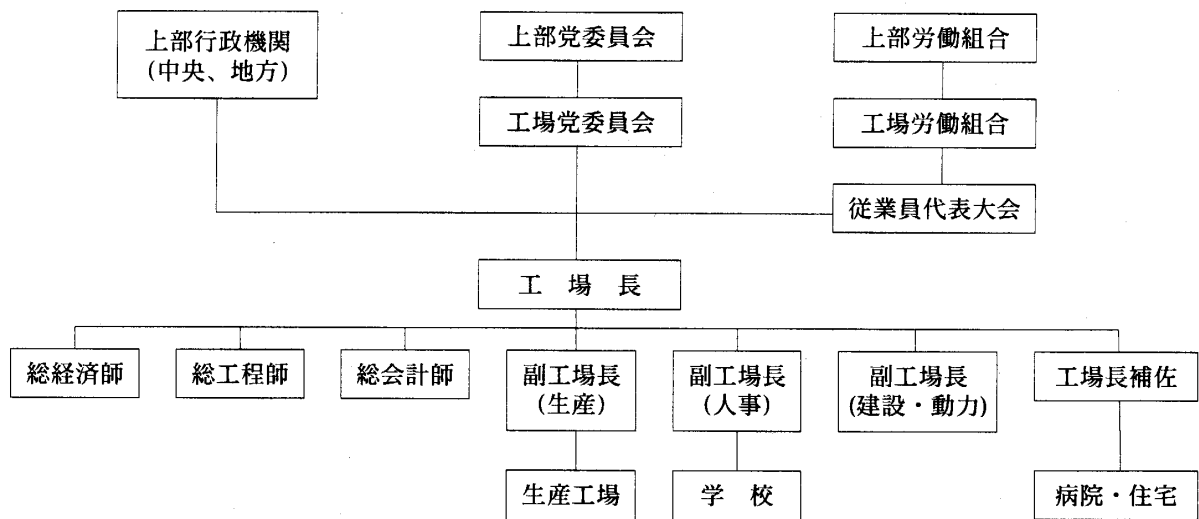
中国の国有企業改革において企業集団化は現代企業制度の確立と並列に論じられることが多い。その理由は、中央政府として破産はできるだけ避けて合併を心がけており、企業集団化はその一つの解決策となるからである。先に述べた1,000社の大型企業集団の育成計画はそのテスト・ケースとなる。大型企業集団には、中央政府と地方政府の国有企業ばかりではなく集団制企業が参加することもあり、複雑な資本関係を組み替えることが必要になる。基本的には、参加企業の業務に関連しない社会的機能を分離して地方政府に移管し、企業集団の中心に持株会社となる集団公司を設立して、その下に各種業務を行う有限責任公司や株式有限公司を設立する²⁵⁾。この際、他の国有企業、地方政府、外国企業、民間企業などからも資本を導入することがある。

集団企業には部品企業と組立企業のような垂直統合的に形成されるものが多いが、他の事業分野も包含した水平統合的なものも増えている。最も巨大な集団は、本業と関連事業の他に金融、貿易等の各種ビジネス・サービス企業まで包含する。コースの議論に従えば、このような市場機能の過剰な内部化は内部管理(交易)費用の増大をもたらし、市場交易費用とのバランスでいずれ見直されるはずである。ただし中国は、世界各国の企業集団や持株会社について研究しており、その短所と長所については理解したうえで集団化を進めているとみられる。国有企業の赤字問題の解決や破産の回避といった受動的な視点だけではなく、国際競争力を持った企業の育成という能動的な視点から企業集団化を進めている。

債務処理および資本の組み替えは実状に即して多数の利害関係を調整して行われるので、現在のところ規範化された方式はなく、詳しいプロセスが公表されることもない。しかし、この部分が国有企業改革の中心であるので、中国側研究者による分析が期待される。企業集団化についても詳しい内容が公表されず結果のみが発表されている。集団化の基本目標は明確であるが、個々の企業集団化の目的、全体の業績、経営方式等についてケース・スタディが待たれる²⁶⁾。

企業組織の改編

中国の企業や工場は、長い間定型的な依存体制の中で定型的な企業（工場）組織で運営されてきた。定型的な依存体制とは、①上部の行政機関（中央と地方）、②党委員会、③労働組合と従業員代表大会、④原料供給者・製品販売者、の4者の意見を調整しなければ、企業が運営できないという状況である²⁷⁾。定型的な組織とは、独自の経営の意志決定をほとんど必要とせず、生産とそれに関連する業務および社会的機能を行うのに必要な比較的フラットな組織である（図1）。現代企業制度への転換とは、このような定型的な依存体制を取り除き、定型的な組織を改編して新しいリーダーシップを導入することにより、内部交易費用を逡減することである。定型的な依存体制の除去は、これまで述べたように国有企業を公司法に基づいて規範化することで、その実体は別としても達成への道筋は確立した。これに対して、非定型的な組織の確立には規範やモデルが無く、試行錯誤が続いている。



（出所） 瀋陽重型機器廠、当代中国出版社、1993
組織は単純化して表示してある

図1 国有企業の代表的管理組織

新しい企業組織のモデルとして、米国の考えが導入されることが多く、チャンドラー（A. D. Chandler）やウィリアムソン（O. E. Williamson）が引用されている²⁸⁾。そして、中国の大型国有企業の改革に当たっては、ウィリアムソンの言うM型（多事業部制）企業形態が適切であるとしている²⁹⁾。M型企業においては、企業戦略の決定・実施と事業部間の内部交易費用の減少が重要である。この面に関しては、過去に行政の指導に従って企業を運営してきた大型国有企業的能力が不足している。例えば、図2のような現代的企業の組織を持った公司あるいは企業集団をつくったと

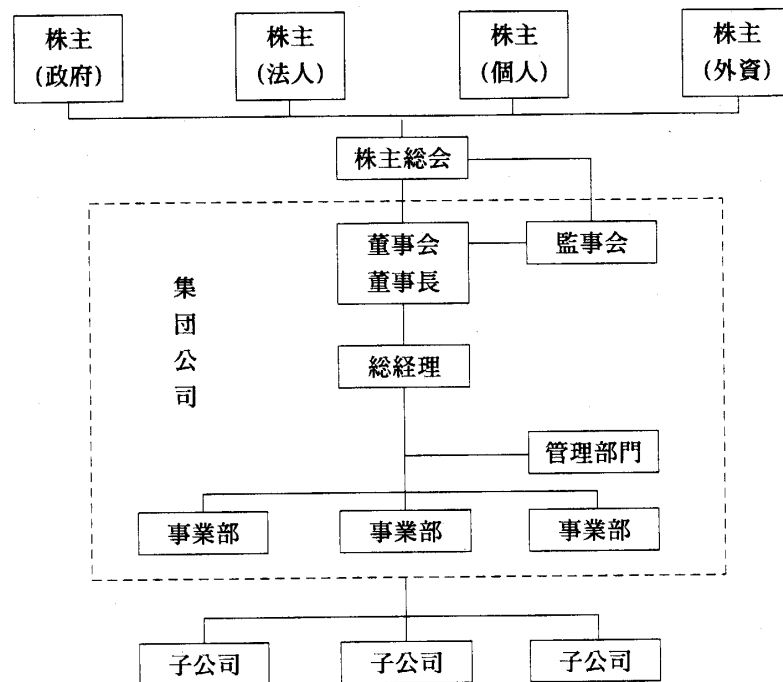


図2 現代企業制度に基づいた管理組織 — 企業集団ケース —

しても、董事会と総経理に企業戦略を決定し実行する能力が無く、管理部門にそのサポート能力がなければ、それは「絵に描いた餅」にすぎない。

図1に見られるような、典型的な国有企業（工場）の組織と上部行政機関の意向に大きく影響されるリーダーシップ体制は長い歴史を持っている³⁰⁾。企業制度や組織を新しくしてもこのリーダーシップ体制の変更は容易ではない。国有から改組した株式会社の董事長の選出において、上部機関が任命する比率が他の形態の会社より多く、総経理も上部から派遣される比率が多い。すなわち、国家が株式の大多数を所有するという状況の下で、政府は株主の権限を超えて董事長や総経理といった経営者を直接任命することで、経営に依然として介入しているのである³¹⁾。さらに、規制の多い市場、情報の不足、劣悪なインフラストラクチャーなどが改組された会社の自由な経営を束縛する。別な見方をすれば、経営者がレント・シーキングに注力しなければならない状況の下では、新しいリーダーシップがそれほど必要とされないだろう。米国や欧州は中国と共同で国内にビジネス・スクールを設立し、若い世代の経営者候補を育成している。他に欧米に留学して帰国したものも多数いるので、市場経済の深化にともないこれら若い世代が台頭するのを待たねばならない。なお、この種のリーダーシップの必要性に対して「企業家」の育成が必要としているが³²⁾、むしろ「企業家精神を持った専門の経営者」が求められている³³⁾。

改革後の企業組織の在り方については一応のコンセンサスができています。問題は運用方法にあっ

て、依然として上部機関により経営層上部が任命され、経営への実質介入が行われている。このような事態は移行過程における一時的現象か、それとももっと根深いものであって変化に時間がかかるものであるかについては、継続的な研究の対象になるだろう。

社会主義的負担の軽減

国有企業における社会主義的負担とは、①主たる業務でも余剰な人員を雇用していても生産性向上のためにリストラができないこと、②社宅、ホテル、学校、食堂、商店、病院、娯楽施設、など本来行政を含めた外部が供給する機能を自己保有していること、③退職者の年金を支給し②に示したサービスを継続して提供していること、を意味する。企業改革においては、以上の3点を改革することが要求される。端的に言えば、これらの問題を何らかの形で整理しなければならない。

余剰人員の問題はその実体をはっきりしないことにある。国有企業が都市部に存在しているとして、従業員数約1億1,000万人のうち余剰は25～30%といわれる。都市部の潜在失業者数が3,100万人という推定³⁴⁾があるので30%に近いが、他の所有制企業の生産性から推定すると50%という推定もある³⁵⁾。都市の就業人口を1億8,000万程度とすれば、17%以上の潜在失業率になる。余剰人員の整理は1982年頃から始まり、89年の天安門事件で一時停止するが90年代に入って再開した。93年の余剰人員再配置に関する規定の公布を受けて、企業内配置転換、サービス産業への転職、繰り上げ定年、職業訓練、企業内待業、解雇が行われている。テスト・ケースになった企業では再配置従業員の比率は5～8%で、潜在余剰率よりはるかに低い³⁶⁾。とくに、解雇になるケースは違法・違反に基づくもの以外は少なく、合理化による解雇が極めて困難なことを示している。

国有企業が余剰人員を抱え込むに到った原因は、政府による分配、収益性を考えない企業経営、解雇できない「固定工」制の採用、などがあげられている。とりわけ、固定工制度は働かない労働者を大量に産出し余剰人員問題の根幹になった。そこで、1980年代半ばから「臨時工」や「契約工」制を一部導入する試みが行われたが、企業内の差別や対立を引き起こし、固定工の活性化にはつながらなかった。むしろ、全員が長期契約を望むという固定工化現象が起こったのである。80年代末から全員労働契約制が試みられ、北京市などではかなり普及している³⁷⁾。しかし、テストの企業数はまだ少なく、労働者がこれまでの慣例や考え方から脱却するのに時間がかかる。

余剰人員の再配置機構として全国に20,000箇所以上の職業紹介組織が存在し、そのうち16,000箇所が国家行政部門が経営して、すでに1,000万人以上に職業を提供している。また、労働者や事務員の派遣を行う労働サービス会社が全国に21万社存在し、1,000万人程度が在籍している³⁸⁾。その他に、人材交流市場、労働者技術交流センター、外来（農民）労働力市場などがいくつかの都市に開設され機能している。ただし、これらは必ずしも国有企業労働者を対象にしたものではなく、農民や都市の集団企業労働者を取り扱っている。すなわち、国有企業の余剰労働者の流動化を図る以前からそれ以外の労働者は流動化し、労働市場も発展し整備されてきたのである。

国有企業の従業員が容易に流動化しない原因は、身分の安定とともに手厚い社会保障制度がある。本来は政府が定めた社会保障制度で政府財政から支出されるべきであるが、いつのまにか企業が95%程度負担するようになってしまった。社会保障制度の中から、養老年金、医療保険、住宅を検討してみる。まず、養老年金は退職時給与の約85%を支払う制度で1984年までは企業が負担していたが、その後地域毎の養老保険に移管され、91年以降は国家レベルと地方レベルの養老保険に統一された。企業の負担は18~20%に低下したが、旧制度が残っているために鉱山業などは25%以上になり、また地域によって高低がある。今後の方向としては、たとえば省単位或いは国単位の大きな養老年金を形成し、給付レベルを85%から低下し個人負担額を増やすことで、企業負担を軽減することが提案されている³⁹⁾。医療制度については、全国の国有企業が運営する病院数が11万カ所、医療従事者数が140万人（全国の1/3）であるからその改革の影響は大きい。制度の統一化、個人負担の増大、医薬分業、など検討されているが根本的改革は長時間を要する。住宅供給は国有企業の責任とされほとんど無料で供給されてきた。住宅投資は国有部門の基本建設投資の10%以上を占め、企業の技術や設備投資の費用すら蚕食することもある。企業負担を減少させる方策としては、家賃の引き上げ、個人への売却、全国的な住宅購入システムの設立（例：1996年から施行された住宅公共積立金制度）などが考えられている。企業が所有している住宅部門については、不動産業として独立させるか子会社化する考えがあり、すでに一部で実行されてきた。

中国において、国有企業の社会主義的負担を軽減しなければならないというコンセンサスはできている⁴⁰⁾。そして、実際に軽減のためのテストが数多く進行しているので、その結果を考慮して中国に実状にあった新しい方策が構築されて行くであろう。しかし、日本や米国でも医療や年金制度の改革が困難であることを見てもその進展は楽観できない。

お わ り に

中国の国有企業改革に関する研究は、まず、ミクロ経済改革を理解する上で重要である。しかも、この改革の帰趨は、産業構造、政府財政、金融制度、社会保障制度などの政策に影響するだけでなく、失業の発生を通じて都市部の社会不安を引き起す可能性がある。最近では、このような懸念に基づいて国有企業を保護するために改革をスロー・ダウンする意見すら出ており、外資系企業に対する優遇措置の廃止、WTO 加入延期の動きすらある。このように、国有企業改革は、中国が推進するマクロ経済改革の方向を見定めるうえで極めて重要な意義を持つのである。

中国の国有企業改革の研究においては、米国型の理論やモデルを適用することが多い。市場経済の規範として米国モデルが優位であることは間違いないが、中国の市場経済の現状とは距離がありすぎる。提示されたモデルと現実の乖離が埋められないことから、モデルの妥当性に関して批判が出てくるのである。米国型モデルとは異なった企業集団化の流れやメイン・バンク制などの導入は、市場経済化への動きを一見遅らせるようであるが、経済移行のステップと考えれば評価できる。

注

- 1) 日本経済新聞、1996年12月13日
- 2) 木崎 翠、『現代中国の国有企業 — 内部構造からの試論』、アジア政経学会、1995
橋田 坦、「中国の国有工業企業の改革」、『国際文化研究科論集』、第三号、東北大学大学院国際文化研究科、1995
川井伸一、『中国企業改革の研究』、中央経済社、1996
- 3) 呉 敬 連、『中国の市場経済』サイマル出版会、1995
- 4) 中国共産党第14期中央委員会第3回全体会議1993年11月14日採決、『社会主義市場経済体制を築く若干の問題についての中共中央の決定』、1993
- 5) 注2) 木崎 翠、1995を参照
- 6) R. H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago, 1988
- 7) 注3) 呉 敬 連、1995を参照
- 8) 張 成 山、劉 鉄 民、史 立 新、『現代企業之路』、中国發展出版社、1995
- 9) 川井伸一、「国有企業の会社制への転換」、『日中経協ジャーナル』、1996年4月号/No.31、日中経済協会
錢 律、「論我国国有控股公司的建与發展」、『経済研究』、1996年第6期
- 10) Jiang Qiangui, "State Asset Management Reform", *Policy Options for Reform of Chinese State-Owned Enterprises*, The World Bank, 1996
- 11) 酒巻俊雄、「中国の会社法と会社制度」、『代行リポート』、111号、1995年4月25日
- 12) 注2) 川井伸一、1996を参照
- 13) 注9) 川井伸一、1996を参照
- 14) 周 叔 蓮、陳 佳 貴、『市場経済与現代企業制度』、经济管理出版社、1994
- 15) Jia Heting, "On Corporatization of Enterprises and Corporate Governance", *Policy Options for Reform of Chinese State-Owned Enterprises*, World Bank, 1996
- 16) Magdi, Iskandar. "Improving State-Owned Enterprise Performance: Recent International Experience", *Policy Options for Reform of Chinese State-Owned Enterprises*, World Bank, 1996
注14) 周 叔 蓮、陳 佳 貴、1994を参照
- 17) 青木昌彦、『経済システムの進化と多様性』、東洋経済新報社、1995
- 18) 黒岩達也、「本格化する中国の国有企業改革」、『YRI 証券月報』、山一証券経済研究所、1996年3月
- 19) 注9) 川井伸一、1996を参照
- 20) 注18) 黒岩達也、1996を参照
- 21) 国家計画委員会、『国民経済和社会發展「九五」計画和2010年遠景目標綱要請講話』、中国经济出版社、1996
- 22) 王 国 剛、張 小 燕、「發展資本市場 改善企業資産負債關係」、『中国工業経済』、中国社会科学院工業経済研究所、1996年 第8期
- 23) Wu Xiaoling, "Debt Restructuring of State-Owned Enterprises and the Role of Banks", *Policy Options for Reform of Chinese State-Owned Enterprises*, World Bank, 1996
注18) 黒岩達也、1996を参照
- 24) 湖北省人民銀行課題組、「当前企業破産中の問題及对策研究」、『中国工業経済』、中国社会科学院工業経済研究所、1996年 第8期
その他、注2) 橋田 坦、1995、及び注18) 黒岩達也、1996を参照
- 25) 企業集団化に関しては下記を参照：
注2) 橋田 坦、1995、及び愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会経済体制研究所、『中国の企業改革』、税務経理協会、1995
関口尚志、朱 紹 文、植 草 益、『中国の経済体制改革』、東京大学出版会、1992
- 26) 愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会経済体制研究所、『中国の企業経営』、税務

経理協会、1995

中国の自動車企業集団についてのケース・スタディは下記を参照。

李春利、『現代中国の自動車産業』、信山社、1997年

- 27) John Child, *Management in China during the Age of Reform*, Cambridge University Press, 1994
- 28) A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977
- A. O. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975
- 29) Qin Xiao, "Restructuring Large State-Owned Enterprises: Internal Mechanisms for Allocating Resources as a Substitute for the Market", *Policy Options for Reform of Chinese State-Owned Enterprises*, World Bank, 1996
- 30) 注27) John. Child, 1994、および注2) 川井伸一、1996を参照
- 31) 注2) 川井伸一、1996を参照
- 32) 注3) 呉敬蓮、1995を参照
- 33) 注25) 愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会経済体制研究所、1995を参照
- 34) 王 誠、「中国就業転型：從陰蔽失業、就業不足到効率型就業」、『経済研究』、経済研究雑誌社、1996年第5期
- 35) 注18) 黒岩達也、1996を参照
- 36) 注2) 川井伸一、1996および注2) 木崎 翠、1995を参照
- 37) 注2) 川井伸一、1996を参照
- 38) 孫 尚 清、『中国市場発展報告1995』、中国発展出版社、1995
- 39) Hu Xiaoyi, "Reducing State-Owned Enterprises' Social Burdens and Establishing Social Insurance System", *Policy Options for Reform of Chinese State-Owned Enterprises*, World Bank, 1996
- 40) 注21) 国家計画委員会、1996を参照